

Liderazgo Organizacional: Clima, Cultura y Poder en las Organizaciones Militares

Teniente Coronel Rubén Daniel Palomeque, Ejército Argentino

Oficial de Enlace ante el Centro de Armas Combinadas del Ejército de los EE.UU., Fuerte Leavenworth, Kansas

PARECIERA que durante el tiempo de paz, el “Comando”¹ sufre algún tipo de denigración en las organizaciones militares tipo ejército. Tal vez la falta de acción no le permite, a quien ejerce el “comando”, actuar como un real acto humano, donde hay una muy fina línea que separa la vida de la muerte. Tal vez, otra razón podría ser la falta de “mentalidad guerrera”, la cual, vale aclarar, no significa querer pelear contra cualquiera y en cualquier momento, pero sí es estar preparado para combatir y ganar en cualquier momento que la batalla se plantee.²

Podríamos acordar en decir que existe una relación entre el “comando” y el “poder”. Comandar es un particular acto militar, y es también una peculiar forma de ejercer el poder, esta relación es raramente vista en el ambiente civil, donde el poder es normalmente más difuso y no tiene necesariamente una relación estrecha con el comando.³

- Comandar es dirigir con autoridad
- Comandar una organización militar es pensar y juzgar, empleando conocimientos especializados y decidir que harán o no harán aquellos que están siendo comandados.
- Comandar en tiempo de guerra es asumir la responsabilidad de tomar y salvar vidas humanas.
- Comandar en tiempo de paz y de guerra es decidir cómo los seres humanos se conducirán hacia otros.
- Comandar es establecer estándares de moral y ver que ellos sean cumplidos.
- Comandar, por lo tanto, es pensar y decidir, sentir, establecer normas de moral, accionar y ejercer el poder.⁴

Podríamos ahora, acercarnos al concepto de la “responsabilidad” en el comando. Cuando se está ejerciendo un comando, uno asume la responsabilidad de establecer una serie de estándares de moral a seguir, que deben coincidir con la ética, moral y valores que la organización

a la cual uno pertenece ostenta y declama como propios. Pero más allá de ello, uno debe transformarse en un “seguidor” de esos estándares que representan valores, éticos y morales como parte de la organización, y en el mismo sentido, uno debería ver que cada uno de los miembros de la organización obedezca y sea un “seguidor” de los mismos.

Así, podríamos imaginarnos qué pasa cuando un comandante declama que se debe hacer, pero él/ella no hace lo que dice.

Parte de la historia reciente de un país de Latinoamérica describe que los altos mandos de las FF.AA. de ese país fueron juzgados por haber cometido excesos de índole criminal durante la guerra contra bandas terroristas, uno de ellos, el comandante más antiguo, se declaró “inocente” de todos los cargos que le imputaba el fiscal, pero a su vez responsable por todo lo que había pasado, asumiendo así el cargo de la responsabilidad impuesta por su comando.

Así, podríamos entender, que el elemento principal de un comando es la responsabilidad por lo que él hace y aún por lo que deja que otros hagan. Para ser claro, estas definiciones no pretenden establecer que el comandante debe saber cada cosa que está pasando en la organización, sin embargo, qué realmente esté pasando debería ser una consecuencia de su ejercicio del comando. Como reza el popular adagio de un conocido General de la década de los 50. . . *“el hombre es bueno por naturaleza . . . pero es más bueno cuando lo controlan.”*

A pesar del hecho de que cualquiera de nosotros hemos participado y asistido en diferentes cursos que nos han ilustrado la capacidad para mandar, podríamos seguramente acordar que “el arte de comandar una unidad militar” es uno de los pocos esfuerzos humanos que no pueden ser aprendidos tomando cursos, pero entonces, ¿qué significa?

El Comando, es un hecho muy personal, es más acerca de la relación entre personalidades y circunstancias, que del conocimiento teórico y destrezas prácticas para el ejercicio del mismo. Esta es una de las razones por la cual algunos “maestros” (incluyo monitores, padrinos, instructores, etc.), tratan de mostrar a sus discípulos cómo los comandantes usan diferentes herramientas, en diferentes formas para comandar⁵, describiendo una serie de diferentes estilos de comandantes en tantas otras diferentes circunstancias, y siempre advirtiendo a los alumnos que cada uno de ellos debe encontrar su propio estilo y adaptar las técnicas y destrezas aprendidas a esas variables circunstancias.

Algunas veces, con muy buena voluntad y con bastante más de “modismo” que de “realidad”, el ejercicio del comando ha sido mezclado con modernas técnicas de administración, por medio de teorías de dirección que van desde la Administración de compañías hasta la dirección de las grandes empresas y/o corporaciones, sistemas centralizados de pago, promoción, entrenamiento, mantenimiento y apoyo logístico han sobrepasado la autoridad del comandante de nivel compañía e impactaron directamente en el soldado, debajo del comandante.⁶ Así, es posible que un Capitán con una mediana habilidad, pueda ser visto por los ojos de su superior como un moderado éxito en su comando, si es que él fielmente obedece las órdenes, hace cumplir los estándares establecidos por otros y no viola algunas de las más básicas reglas del comando, este Capitán es un buen “seguidor”, pero no comanda, seguramente usted conoce a varios de estos seguidores.⁷

Sin embargo, elevando la vista hacia el nivel de Unidad⁸, el mundo cambia completamente. Un Jefe de Unidad no puede evadir responsabilidades del comando. Su comando debe estar apoyado por un planeamiento y dirección de actividades para más de 500 individuos y sus familiares. Se necesitan reglas, procedimientos, un “staff” y una línea de comando subordinado. Se espera que el Comandante de Batallón establezca las prioridades, identifique las metas a alcanzar, busque los recursos necesarios e interprete la misión, o aún más, deba auto imponerse una propia misión y una lista de tareas en cumplimiento de la intención de su comando superior. Afortunadamente, esas tareas son bien similares en tiempo de guerra y de paz.

En el mismo sentido, hemos escuchado más de una vez acerca de “. . . él podrá haber sido un muy buen Jefe de Unidad, pero ahora como General, parece no ser tan guerrero como solía serlo.” Von Clausewitz escribió en su libro *De la Guerra*, “Hay Mariscales de Campo quienes no deberían haber brillado a la cabeza de un regimiento de caballería y viceversa”. No es mi idea asumir esto como una regla que siempre se cumple, pero debo ser honesto en decir que sería al menos peligroso

asumir que todos aquellos quienes han tenido un buen comando de unidad tendrán un exitoso comando como General.

Siguiendo los preceptos de Hersey y Blanchard en su libro: *Management of Organizational Behavior*, “dirección” significa “trabajar con y a través de individuos y grupos para cumplir con las metas de la organización”. Podríamos acordar que el comando en cualquier nivel de las organizaciones militares hace mucho más que eso.

Las teorías de la Dirección, tienen sus limitaciones porque están basadas casi completamente en instituciones civiles. La literatura del “management” está virtualmente silenciada con respecto a los requerimientos que

Parte de la historia reciente de un país de Latinoamérica describe que los altos mandos de las FF.AA. de ese país fueron juzgados por haber cometido excesos de índole criminal durante la guerra contra bandas terroristas, uno de ellos, el comandante más antiguo, se declaró “inocente” de todos los cargos que le imputaba el fiscal, pero a su vez responsable por todo lo que había pasado, asumiendo así el cargo de la responsabilidad impuesta por su comando.

los “subordinados” de un comandante le realizan durante las 24 horas¹⁰, de quienes sus ingresos y motivaciones dependen de las leyes federales y de la burocracia del estado.

Cambio... siempre Cambio

El fenómeno del “CAMBIO” nos genera un estado de ansiedad ante la incertidumbre de no saber que hay después de ese día en que nosotros nos hemos sentido como no pertenecientes efectivamente a la organización, o cuando sentíamos que estábamos haciendo algo totalmente diferente de lo que nosotros habíamos ingresado a la organización. La atmósfera se siente restrictiva y dinámica a la vez.

Las ciencias educativas, particularmente las referidas a la administración, han intentado generar las posibles técnicas, procedimientos, métodos que dieran alguna luz a este momento oscuro de dinámico cambio, pensando que a través de la re-ingeniería, la calidad total, la estructuración, las especialidades, y/o el entrenamiento, se podría alcanzar una solución.

Aunque es válida la intención —y en muchos casos ha sido muy válida la aplicación de estos métodos, a no dudarlo— estas “herramientas” no han sido ni serán el factor de cambio fundamental para adaptar la organización hacia el nuevo milenio.

Me recuerdo contestando un requerimiento de un profesor de la Escuela de Guerra con respecto a “el cambio”.¹¹ En ese momento era el tema más importante para hablar y sobre todo para entender en la organización, teniendo en cuenta que nosotros éramos parte de una transformación profunda en nuestra organización, “la nueva era” (después de la caída del Muro de Berlín), un nuevo líder en la organización, las nuevas amenazas, los nuevos desafíos, etc. El requerimiento era escribir sobre el cambio. ¿Qué podríamos decir nosotros, como una nueva generación de oficiales, sobre el cambio? ¿Qué podríamos decir nosotros, como una nueva generación de oficiales, sobre el cambio? Para ello me propuse resumir mi idea sobre el cambio, y empecé a describir nuestra carrera militar desde que entramos en el Colegio Militar.¹²

¿Cuál fue nuestra motivación y nuestro desafío a enfrentar para querer elegir la carrera de las armas?,

Las ciencias educativas, particularmente las referidas a la administración, han intentado generar las posibles técnicas, procedimientos, métodos que dieran alguna luz a este momento oscuro de dinámico cambio, pensando que a través de la re-ingeniería, la calidad total, la estructuración, las especialidades, y/o el entrenamiento, se podría alcanzar una solución.

ciertamente no lo fueron los sueldos, sin embargo, para ser honesto, debo decir que estos eran más dignos que en estos días. Nuestra más profunda preocupación fue que estábamos (la Nación entera) en tiempo de guerra, al menos así lo sentíamos y ello fue suficiente para convencer nuestro ideal pensamiento juvenil que era correcto el camino elegido, si es que nosotros queríamos hacer algo por nuestro país.

Después de cuatro años de intenso aprendizaje, estábamos listos y preparados para ir a nuestros nuevos destinos, la primera prueba en el terreno de la verdad, las primeras experiencias en el comando, etc. La mayoría de los destinos estaban localizados en los rincones más extendidos de nuestro extenso país, por lo tanto, alejados de la realidad de la guerra contra el terrorismo, sin embargo estábamos listos para todo.¹³

Atónitos quedamos cuando nos dimos cuenta, súbitamente, que debíamos entrenar a nuestros soldados para servir a nuestros vitales intereses defendiendo ahora otro tipo de soberanía, es decir, nuestros límites, particularmente hacia el oeste. Por lo tanto nuestra mentalidad debió cambiar para entrenar las tropas para una guerra convencional. Nuestra mentalidad había cambiado, pero nuestra cohesión y espíritu militar no, continuamos tra-

bajando con un alto espíritu guerrero, aunque el enemigo había cambiado drásticamente.

A pesar de no estar completamente convencidos de que la amenaza estaba tan cerca de nosotros, continuamos con la producción de doctrina, Tácticas, Técnicas y Procedimientos (TTP), fabricamos y producimos tanques, aviones y más, siempre mirando al Oeste. Pero más aún fue nuestra sorpresa cuando de un día para otro tuvimos que combatir contra la más poderosa fuerza de la OTAN y por supuesto en un Teatro de Operaciones del Este.¹⁴

Nuevamente, la soberanía fue la materia a defender, a pesar de que actualmente hay compatriotas que tratan de cambiar la letra de la historia, nosotros siempre quisimos estar allí, en las islas —*más allá de asuntos de agenda interna del gobierno militar de aquel momento*. Como lo describe el Tte. 1ro *Post Mortem* Estévez en su carta dirigida a su padre antes de salir para las Malvinas en 1982.

“... ¡¡Qué misión!! ¿No es cierto?, ¿Te acordás cuando yo era niño y estaba haciendo planes y diseñando armas y vehículos para usar en la recuperación de nuestras Islas Malvinas? Dios, que es un Padre generoso, ha querido que yo, su hijo totalmente carente de mérito, viva esta experiencia única y deje su vida en ofrenda a Nuestra Patria. . .”¹⁵

De todas maneras, lo cierto es que nosotros peleamos contra un enemigo totalmente diferente para el cual nos habíamos entrenado. Sin embargo y más allá del resultado de la batalla, aprendimos muchas lecciones de diferente orden y en diferentes niveles, realidad esta que es de interés para muchos de nuestros vecinos regionales que no han tenido la oportunidad de “probar” sus ejércitos en una verdadera contienda militar en la era contemporánea. Pero también, creo relevante agregar, que algunos ejércitos, fuera de la región, toman las lecciones aprendidas por ambos bandos como parte de la educación militar de sus estudiantes en los colegios de Conducción y Estado Mayor y Escuelas de Guerra.¹⁶

Continuando con nuestro tema acerca del cambio, en octubre de 1997 el Presidente de los EE.UU., Clinton, hizo un anuncio oficial, designando a Argentina como “Mayor Aliado No-OTAN” de los EE.UU., en reconocimiento por su cercana cooperación con ese país en asuntos de política de seguridad en el hemisferio y alrededor del mundo. Es dable recordar que este estatus político ha sido obtenido por solamente siete países, a saber, Australia, Egipto, Israel, Japón, Nueva Zelanda y Corea del Sur. Argentina es el primer y único país de Latino América en ostentar dicho reconocimiento.

Pero en el medio de esta dinámica, tuvimos que volver a cambiar nuestras mentes para empezar a ser un “*peacekeeper*”. Por lo tanto, todo lo que habíamos aprendido sobre TTP debieron ser cambiadas por nuevas TTP, en vez de tratar de ocultarse de las vistas del enemigo, ahora

debíamos hacer lo posible por ser claramente reconocidos por las partes en contienda, usar colores que ayuden a distinguirnos, aprender una nueva cultura de ayudar a construir la paz. Como se ha dicho . . . “las misiones de paz no es una cosa para soldados de un ejército, sin embargo ellos son los únicos capaces de hacerlo. . .”

Después de haber descrito el desarrollo de mi corta carrera en la organización, creí que había contestado el requerimiento de mi superior, resumiendo en una frase al pie del escrito. . . “*El cambio ha sido lo único estable en mi carrera. . .*” (y pensar que muchos civiles nos creen rígidos y estructurados, ¡que poco nos conocemos!).

Habilidades y Competencias

Relacionado con el cambio, podríamos definir que dos fases sucesivas existen con respecto al cambio cultural, la sensibilización y la ejecución del cambio propiamente dicho (vale aclarar que nosotros hablamos de negociar un cambio dentro de una organización).

Para la primera fase debemos seguir algunos pasos, que son:

- Reconocer que el consentimiento del grupo humano constituye la mejor manera influyente de aceptar el cambio.
- Transmitir confianza.
- Entender el cambio como la adquisición de nuevas habilidades y competencias.
- Usar el tiempo necesario.
- Animar a las personas al cambio.
- Ser muy flexible.

Relacionado con el paso de la adquisición de nuevas habilidades y competencias, me gustaría extender mi concepto para favorecer una conclusión importante que los comandantes y líderes deben tener en cuenta como una parte de la relación social.

Las *Actitudes* de las personas son parte de ellas mismas, ellas se forman dentro de cada uno y podríamos decir que nacen con cada uno, a pesar de ello, la complementación de las actitudes con las *Habilidades y Competencias* favorece la administración en el cambio.¹⁷

Las Habilidades Directivas

Además del específico “conocimiento” en cada área y la capacidad de planear, dirigir y controlar que cualquier comandante debería dominar, existen cinco habilidades que la teoría de la administración aconseja desarrollar y que a mi parecer son totalmente adaptables a las necesidades de cualquier comandante que quiera dirigir el cambio en una organización. Sin embargo es importante destacar que hay ciertas características personales innatas que facilitan el uso de estas habilidades, por ello es necesario aprender y entrenar en ellas hasta incorporarlas como hábitos.

Estas cinco Habilidades (después hábitos) son,

Motivar: Entramos en la problemática de contar con un comandante que fundamentalmente sea un Líder capaz de desempeñar este rol para *incentivar* a sus subordinados, brindándoles la oportunidad de participar cuando es necesario y logrando un verdadero “*team*” que logre cada día metas más altas.

Creo necesario detenernos en este momento para profundizar un poco más sobre las dos palabras claves para la mejor comprensión del tema: Incentivar y Motivar

Motivación

Podríamos definir este concepto con la idea de proporcionar al individuo una situación que lo induzca a un esfuerzo intencional orientado hacia objetivos pretendidos, es decir poner en actividad un interés, suscitar un interés, el motivo es interior, es la razón íntima que lleva al individuo a actuar.

Nuestro reglamento del EJERCICIO DEL MANDO define a la motivación, en “producir en el individuo o en el conjunto una entrega volitiva de energía en la obtención de una determinada finalidad creando en los hombres el afán de hacer su trabajo”.¹⁸

• La dinámica de la motivación se establece en cuatro pasos:

- Crear una situación de necesidad (establecer deseo, interés, tensión)
- El sujeto vislumbra un objetivo capaz de satisfacer esa necesidad
- Se inicia el esfuerzo o acción para alcanzarlo o para solucionar la diferencia entre el estado actual y el deseado
- Satisfecha la necesidad, la tensión disminuye pero el sujeto aprende y retiene la “forma” de comportamiento para actuar más o menos igual en otra oportunidad

Incentivar

Es la parte exterior del individuo, es un refuerzo de la motivación, un recurso externo para que la motivación no decaiga.

Es decir que los incentivos constituyen los medios para generar y controlar la motivación, son los medios a emplear para lograr una máxima eficiencia motivacional en la obtención de las finalidades que se desean conquistar. Algunos de ellos pueden ser:

- el patriotismo
- la identificación con los objetivos de la organización
- la asignación correcta de recursos
- la recompensa
- el éxito
- el apoyo personal
- la recreación
- la seguridad

Decidir: Básicamente consiste en seleccionar uno de varios cursos de acción alternativos. Esto que parece tan sencillo y normal en la vida de un comandante, suele

ocasionar problemas. Muchos errores se cometen por decidir apresuradamente o por no hacerlo a tiempo. Existen métodos que facilitan la toma racional de decisiones, esto, unido a la intuición y experiencia, constituye una verdadera herramienta para hacer más efectiva la gestión de cada área.

La aplicación de éstas herramientas son de variada estandarización en la gestión administrativa de hoy, pero rescato la importancia de incluir en esta habilidad la experiencia y el criterio, dos materias duras de tener y costosas de adquirir.

Resolver Problemas: Al igual que la habilidad anterior, la resolución de problemas puede mejorarse a través del aprendizaje de las técnicas que ha desarrollado la administración, sin embargo la mayor “habilidad” para solucionar problemas, es no generarlos y estar en actitud de detectarlos y enfrentarlos tempranamente.

Comunicar: Dominar el proceso de comunicación es fundamental para lograr una gestión eficiente. No sólo implica saber establecer correctos canales de comuni-

La cultura de la organización Ejército es saludable, cuando ha demostrado que sus definidas creencias y valores están en concordancia con sus actuales prácticas, este tipo de balance es vital para la salud de la organización, ergo de la Nación a la cual sirve. Deberíamos entender que siempre existe un nivel de imperfección, después de todo la organización está formada por individuos, sin embargo, este nivel debe tener una banda de tolerancia.

cación, sino expresarse oralmente y por escrito, hacer informes y presentaciones de los resultados obtenidos.

Pero debemos incluir en esta habilidad, la necesidad de conocer a la gente con la cual trabaja, será éste el mejor canal de comunicación, inclusive le permitirá acceder a la comunicación informal que en toda organización existe y lleva, en algunas ocasiones, mensajes más profundos de contenido que un “paper” emitido por los niveles superiores.

Crear e Innovar: Se dice que no hay nada nuevo en este mundo, sólo que nacen cada día nuevas formas de mirar y de hacer las cosas, la habilidad de crear no es una característica de los artistas, los nuevos líderes deberán entrenar a su mente a fin de usar “ambos” hemisferios cerebrales hasta lograr un pensamiento integral. Creatividad e innovación son esenciales, dada la dinámica del cambio

En síntesis, deberíamos decir que este estado de “sensibilización” se caracterizará por la *Adopción de*

Actitudes y en este punto es donde quiero detener mi análisis, entendiendo que la crisis que la sociedad vive es más “actitudinal” que “estructural”, entonces, podemos hablar del Cambio Cultural. La necesidad de entrenar en nuevos valores y conductas, serán los nuevos caminos para entender las relaciones humanas, priorizando la Interacción Social y fomentando la actitud protagonista del hombre en toda su cualitativa expresión a través del cambio.

Diagnóstico de la Organización

Iniciar semejante tarea de liderar el cambio, requerirá de una serie de planeadas acciones¹⁹, para ello, trataré de ofrecerles uno de los muchos caminos por los cuales se podría hacer un diagnóstico de la organización que vamos a comandar, iniciando así un ordenado camino hacia el implacable y dinámico mundo del cambio.²⁰

Sin importar que tipo de organización y sin tener en cuenta niveles ni complejidad, este método puede ser adaptado a cualquier organización.

Como ustedes pueden imaginarse, la idea de hacer un diagnóstico de una organización tiene cierta similitud con el procedimiento que un doctor hace cuando lo visitamos por una consulta médica. Primero, necesitará saber acerca de nosotros y de nuestras dolencias, por lo tanto requerirá seguramente unas placas de rayos X, tal vez una resonancia magnética, estudios de laboratorio, etc. Todo en orden de dar un diagnóstico, pero después ¿qué? Nos dará un tratamiento, el cual en nuestro caso llamaremos “Plan Estratégico”, y nos servirá como una herramienta para liderar la organización.

Sabiendo que necesitamos coincidir con algunas definiciones, las cuales han siempre producido cierto desacuerdo en el ambiente militar, les propongo seguir estas aclaratorias definiciones para que sirvan, al menos, en el desarrollo del resto del trabajo.

Propósito: Simplemente responder a la pregunta ¿Por qué existimos? Este es el punto básico inicial para un Plan Estratégico. La declaración del propósito provee una focalización común a todos los miembros de la organización y es el foco primario para el líder.

Visión: Esta es la pintura del futuro que los miembros de la organización buscan crear en conjunto. La declaración muestra dónde, colectivamente, nosotros queremos ir y de qué manera quisiéramos que este futuro sea. Cada uno debería ser capaz de expresar esta visión común, y todas las políticas, los programas, los procedimientos y recursos deben estar comprometidos con la visión.²¹

Misión: ¿Qué es lo que nosotros hacemos aquí juntos? La misión, tiene una línea final (finalidad, estado final a alcanzar), por lo tanto nosotros sabremos cuándo hemos cumplido con la misma. Las definiciones de las misiones son generales, no incluyen áreas medidas hacia

donde la organización ha decidido enfocar sus esfuerzos. Las misiones están determinadas por factores externos (propósito) y factores internos (liderazgo). La misión establece prioridades y muestra el esfuerzo dirigido del comandante.

Objetivos/Metas

Las metas son los resultados orientados que deben ser alcanzados y que contribuyen directamente al logro de la misión. Las metas son tareas reales y/o implícitas que deben lograrse para cumplir la misión.

Continuando con las tareas previas a la realización de una buena diagnosis es necesario tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Ver con claridad si se debe incluir información pasada o no.
- Ser específico en su diagnosis, más que listar una serie de variables bajo conceptos vagos, pase al siguiente paso siendo lo más específico posible. Asegúrese que pueda contestar adecuadamente la declamación, “Como es evidenciado por. . .”
- Ser diligente en buscar por positivos aspectos y no sólo por negativos. Los positivos ayudarán a la organización a moverse en el futuro.
- Ser claro en identificar problemas, en especial aquellos asuntos que parecen problemas, pero realmente son síntomas de un problema mayor.
- Ser cuidadoso en identificar un problema que puede aparecer debajo de un aspecto negativo
- Cuando se busque por el liderazgo, estar seguro de buscar en el proceso y no solamente en el líder asignado.
- Recordar siempre que es un diagnóstico, NO una Evaluación.
- No tratar de arreglar nada en este paso del plan, obrar como un médico, determinar ¿qué es?, para después prescribir “qué hacer” (tratamiento).

El proceso completo para el análisis de una organización y la producción de un plan estratégico consiste en una serie de pasos que podríamos sintetizar en,

Establecer un diagnóstico de nuestra organización.

Diseñar el futuro estado de la organización a través de:

- Crear Valores Organizacionales, establecer Normas y Definiciones.
- Establecer un propósito (respondiendo, ¿Por qué esta organización existe?)
- Crear una Visión para toda la organización.
- Analizar la misión:

Completar el vacío que hay entre el presente y el futuro estado deseado, a través de la creación de cuatro o cinco estrategias organizacionales.

En este trabajo desarrollaremos el paso Nro. 1, el diagnóstico, considerando que el análisis del estado presente de una organización ayudará al comandante/líder a recon-

ocer si él mismo conoce la organización bajo su comando, si reconoce su cultura y puede describir su clima, a partir de allí podrá iniciar la toma de decisiones acertadas.

Sistema Organizacional

Un sistema modelo para conducir un diagnóstico organizacional necesita analizar la organización como un sistema dividido en cinco grandes conceptos, pilares de cualquier tipo de organización., MISIÓN, LIDERAZGO, TECNOLOGÍA, PERSONAL y ESTRUCTURA.

Estos conceptos pilares están rodeados por el CLIMA de la organización, el cual debería ser entendido como un Factor Variable Dinámico, y a su vez, todos ellos estarán afectados por el MEDIO AMBIENTE, entendiendo a este como un Factor Externo.

El Sistema Organizacional²²

Para facilitar el análisis del estado presente, le ofrecemos al comando una serie de variables listadas de una organización para que puedan decidir qué está bien o no tan bien en la presente situación.

El Sistema Organizacional (Variables de cada componente)

Medio Ambiente:

Organizaciones Superiores
Organizaciones hermanas.²³
Sociedad
Recursos
Demandas
Limitaciones

Misión:

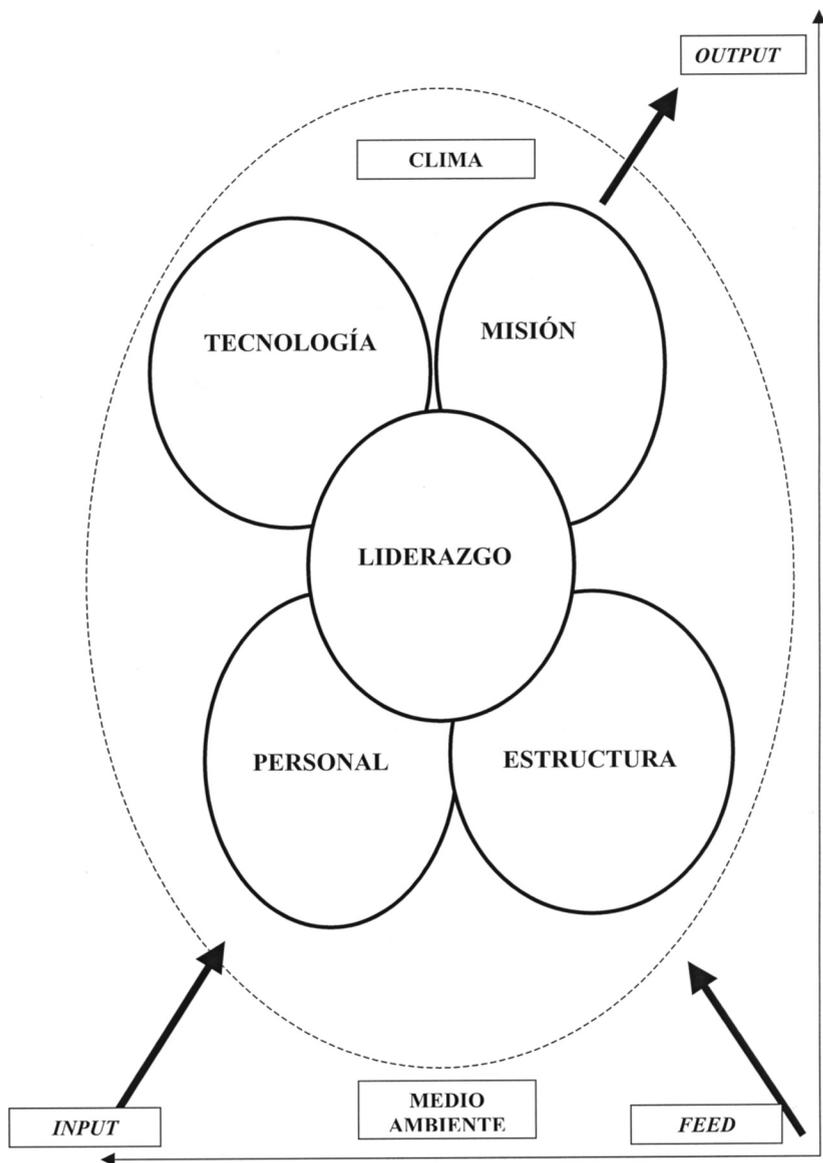
Propósito
Visión
Metas
Objetivos
Tareas
Valores Compartidos
Normas

Tecnología:

Equipamiento
Destrezas
Conocimiento
Entrenamiento
Facilidades
Herramientas
Información

Liderazgo:

Valores Individuales
Estilo de liderazgo
Planeamiento
Organización
Toma de Decisiones
Estrategia
Coordinación



- Proceso de Información
- Enlace con el Medio Ambiente
- Asignación de Recursos
- Personal:*
- Relaciones Informales
- Motivación
- Recompensas
- Valores Individuales
- Expectativas
- Conductas Individuales
- Dinámica de Grupo
- Estructura:*
- Relaciones Formales
- Procedimientos
- Roles

- Estatus
- Políticas
- Autoridad
- Jerarquías

La organización reaccionará eficientemente ante al dinámica del cambio en función de su CULTURA interna y del CLIMA que la rodea, por ello, iniciaremos nuestro análisis diagnóstico con la CULTURA de la Organización.

Cultura

Podríamos definir la “cultura” de una organización como el “sistema operativo” de una computadora, este permite trabajar, “correr” diferentes programas dentro de la computadora, (como *Windows* permite *Microsoft Office*), pero depende de cuál Sistema Operativo esté instalado para que los programas puedan “correr” o no. Así funciona la cultura de una organización, pueden haber programas muy buenos pero dependerá de que el sistema operativo (“cultura”) les permita a estos que funcionen. Uno de los desafíos de un líder será reconocer la cultura de la organización, ya sea esta una sección o un Ejército, pero más atrevido y desafiante será pretender cambiar esa cultura.

Cultura Organizacional puede ser definida como el compartir supuestos, creencias y conductas (normadas en la mayoría de los casos) en un grupo. Estas son herramientas de tremendo valor en el

momento de influenciar a la gente sobre el camino a elegir y cómo actuar.

Una manera más sencilla, pero muy del ámbito de

(Concepto)	
+	-

la administración, define a la cultura como, “*esta es la forma como nosotros hacemos los negocios aquí*”, lo cual significa que en gran escala, todo lo que se hace en una organización es determinado por la “cultura” de la misma.

El análisis de la cultura de la organización debería ser una destreza común a desarrollar por cualquier comandante que se precie de líder. Este conocimiento será la base angular para el desarrollo de su comando.

La cultura de la organización Ejército es saludable, cuando ha demostrado que sus definidas creencias y valores están en concordancia con sus actuales prácticas, este tipo de balance es vital para la salud de la organización, ergo de la Nación a la cual sirve. Deberíamos entender que siempre existe un nivel de imperfección, después de todo la organización está formada por individuos, sin embargo, este nivel debe tener una banda de tolerancia. Entonces, admitimos que puede haber un espacio vacío entre lo que se cree y lo que se hace, por lo tanto deberíamos hacer un diagnóstico de la organización y diseñar el futuro estado de la misma para busca la forma de “llenar” ese vacío entre el presente y el futuro.

Teniendo en cuenta las variables descritas para cada una de las cinco partes básicas componentes de un Sistema Organizacional, las analizaremos teniendo en cuenta aspectos positivos y negativos en un cuadro como el que se muestra al pie de la página 42.

No es necesario desarrollar todas las variables, e inclusive se podrían incluir otras que el comando crea conveniente. Es suficiente con algunas de ellas que usted crea puedan ser de valor para analizar la organización que comanda (diferente será para un ejército o para una sección).

Sólo para dar una idea más concreta de este análisis, desarrollaré un modelo sobre una organización llamada “ejército”, que deberá ser tenido en cuenta solo como un ejemplo más.

MEDIO AMBIENTE

MEDIO AMBIENTE	
POSITIVOS	NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> Nuestra organización inmediata superior ha entendido la importancia de nuestra organización. Gran parte de la sociedad nos percibe como una Institución fundamental del Estado, pero no lo expresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Organizaciones hermanas continúan tratando de competir con nosotros en vez de compartir objetivos. La mayoría de la sociedad es permeable al progresivo y tendencioso mensaje de los medios de comunicación social. Recursos que podrían desarrollar y producir una revolucionaria transformación no existen o no tienen prioridad en la organización. Hay una permanente demanda de reducción, redefinición de la misión, de entrada en vigor de las leyes, limitaciones en los roles y reglas de empeñamiento, etc.

MISIÓN

POSITIVOS	NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> Relaciones formales están cambiando en orden de concentrar y ser más adaptables. La Autoridad está bien definida. 	<ul style="list-style-type: none"> Insuficientes procedimientos Algunos procedimientos no han sido actualizados. Estructuras Básicas deben lidiar con diferentes roles. Algunas Estructuras afectan la relación con el medio ambiente

TECNOLOGÍA

POSITIVOS	NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> Esta acorde con la realidad Nacional. Ha sido bien aceptada por la sociedad. Nuestros valores, los cuales se derivan de nuestros antepasados, sostienen la moral de cada uno de los miembros de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Algunas tareas parecen estar desconectadas con las metas fijadas por la organización, probablemente por falta de comunicación. Falta de normas, debido a la dinámica del cambio, afecta el cumplimiento de la misión. No hay Visión común que compartir.

PERSONAL

POSITIVOS	NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> El uso de tecnología en la aplicación de procedimientos se ha incrementado. Conocimientos, destrezas, facilidades y entrenamiento son los aspectos de fortaleza de la organización, particularmente cuando trabaja en apoyo a la comunidad y en misiones de paz. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de suficiente presupuesto limita el uso y desarrollo de nueva tecnología. Las herramientas para alcanzar las metas no son suficientes. El equipamiento es restrictivo al cumplimiento de la misión primordial, la cual no es bien entendida por la sociedad.

ESTRUCTURAS

POSITIVOS	NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> Conductas individuales enriquecen la imagen de la organización como un todo. Los recursos humanos son la herramienta más útil y eficiente de la organización. Los recursos humanos tienen un profundo compromiso con la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Existe un menor nivel de motivación en los mandos medios, debido a los cambios de expectativas hacia su futuro. Diferentes valores sostenidos por la sociedad producen fricciones entre esta y la organización y como consecuencia hay un bajo nivel de interés en la incorporación a la organización. Pobre trabajo en equipo. Relaciones Informales afectan la confianza en los procedimientos y normas. Recompensas inconstantes.

Hasta aquí hemos hecho una revisión rápida de una organización, pero se debe recordar que cualquier organización navega en el mar de la dinámica y ello debe ser tenido en cuenta.

Podríamos decir en forma sintetizada y a modo de ejemplo que:

“La cultura de la organización Ejército está caracterizada por ser muy permeable al medio que la rodea, por ello se muestra lenta en su reacción. Esta cultura de querer ser protagonista constante de la realidad nacional afecta su misión principal de defensa, la cual parece no ser bien entendida y/o aceptada por la sociedad. Es una cultura que se sostiene en sus valores y principios heredados de los padres de la patria, sin embargo, la ejecución de ciertas actividades parecen socavar la moral de los miembros. No presenta rasgos de una cultura guerrera.”

Habiendo hecho el análisis de cada uno de los cinco pilares básicos en los cuales se sostiene una organización tipo, hemos diagnosticado qué aspectos están funcionando bien y cuales no, de esta manera podemos entender cuál es la cultura de la organización, aún siendo nuevos miembros de ella.

Clima

Cualquier discusión acerca del clima organizacional debería empezar teniendo en cuenta cuatro básicos supuestos:

- Organizaciones bajo similares circunstancias podrían diferir en gran forma en sus resultados.
- Los resultados (productividad en la administración) están relacionados frecuentemente a la motivación individual y grupal.
- La motivación se refuerza o inhibe por el clima de la organización.
- Los líderes son los que modelan el clima de la organización.

Ya hemos hablado de Motivación anteriormente, ahora podemos empezar con el análisis del clima organizacional.

La literatura está llena de definiciones acerca del clima

“El clima de la organización ejército está caracterizado por la ansiedad. Incumplidas expectativas en la línea media resulta en un pobre trabajo en equipo. La motivación es afectada por la falta de cuidados provenientes del Medio Ambiente—en especial de la política y de los medios. El liderazgo tiene las destrezas necesarias para enfrentar los nuevos desafíos, pero a veces pareciera que la organización superior no acompaña el esfuerzo de la organización Ejército.

organizacional (CO_r):

- CO_r es algo que es sentido más que reconocido en forma cognoscitiva.
- CO_r es una serie de atributos los cuales pueden ser percibidos acerca de una organización particular y/o sus subsistemas, y eso puede inducir la manera en que la organización y/o sus subsistemas tratan a sus miembros.
- CO_r es la combinación de percepciones individuales que son útiles para diferenciarse de otras organizaciones de acuerdo con sus procedimientos y prácticas.
- CO_r es el punto de vista colectivo de la gente dentro de una organización como el natural ambiente en el cual esta trabaja.
- En términos militares, clima es la suma total de lo que un experimentado soldado “siente” cuando visita una nueva unidad, escucha, observa y después juzga si esta unidad necesita un ajuste, si puede cumplir su trabajo y si cuida de su gente.

Frecuentemente, el término clima es usado simplemente sin definirlo, como si el significado fuera inherente al entendimiento de cada uno de los miembros de la organización.

Aquí, les presento dieciocho preguntas separadas por campos de estudio de la organización, que nos ayudarán a empezar con el análisis del clima de la organización, las llamaremos “Medidas del Clima”.²⁴

Medidas de Análisis del Clima Organizacional

Liderazgo:

- ¿Cuánta confianza es mostrada en los subordinados?
- ¿Cuán libres ellos se sienten de hablar con sus superiores acerca del trabajo?
- ¿Hasta qué punto son escuchadas y usadas las ideas de los subordinados?

Motivación:

- ¿Es predominante el uso de amenazas, reprimendas, premios, castigos, etc.?
- ¿Dónde está el sentido de responsabilidad por el logro de las metas propuestas por la organización?
- ¿Cuánto trabajo en equipo existe?

Comunicación:

- ¿Cuál es la dirección donde fluye la comunicación?
- ¿Cómo es la comunicación descendente aceptada?
- ¿Cuán exacta es la comunicación ascendente?
- ¿Cuánto saben los superiores de los problemas que enfrentan los subordinados?

Toma de Decisiones:

- ¿En qué nivel son tomadas las decisiones?
- ¿Cómo están nuestros subordinados involucrados con las decisiones relacionadas con su trabajo?
- ¿En qué y cómo el proceso de toma de decisiones contribuye a la motivación del personal?

Metas:

- ¿Cómo son establecidas las metas organizacionales?
- ¿Cuánta resistencia a los logros de las metas está presente?

Controles:

- ¿Cómo de concentradas están las funciones de control y revisión?
- ¿Hay una organización informal resistiendo a una formal?
- ¿Para qué son usados los datos de costos, productividad, eficiencia y otras medidas de control?

Como ya hicimos anteriormente con el diagnóstico de la cultura, presentaremos a continuación un ejemplo de análisis de una organización denominada Ejército. Dicho análisis seguirá la descripción de los indicadores del clima como herramientas de análisis, pero en ningún caso esto debe ser restrictivo.

(Es dable recordar e insistir que se expresa sólo un ejemplo y no necesariamente un modelo)

- *Liderazgo*

Denota la confianza necesaria para enfrentar los duros desafíos que le impone el medio ambiente.

- *Motivación*

En general, se evidencia un alto nivel de compromiso y se demuestra una fuerte voluntad y un claro poder de determinación.

- *Comunicación*

A pesar de que la organización demuestra habilidad para mostrarse y comunicarse, algunos defectos culturales producen “ruidos” en la comunicación.

- *Metas y Objetivos*

La organización ha establecido una serie de metas que son compatibles con sus objetivos, y estos son claros y concretos. Sin embargo, metas y objetivos parecieran no ser concordantes con la política y estrategia de apoyo.

- *Sistema de Control*

A pesar de sus políticas acertadas, claramente documentadas y consistentemente aplicadas, existe una falta de retroalimentación en el sistema.

- *Toma de Decisiones*

Frecuentemente, se toman decisiones de acciones basadas en bien documentados hechos que requieren una solución. La organización toma decisiones apoyadas en la “intención del comandante” ante la falta de instrucciones detalladas.

Síntesis:

“El clima de la organización ejército está caracterizado por la ansiedad. Incumplidas expectativas en la línea media resulta en un pobre trabajo en equipo. La motivación es afectada por la falta de cuidados provenientes del Medio Ambiente—en especial de la política y de los medios. El liderazgo tiene las destrezas necesarias para enfrentar los nuevos desafíos, pero a veces pareciera que la organización superior no acompaña el esfuerzo de la organización Ejército. Los Recursos Humanos, su experiencia, conocimientos, destrezas y entrenamiento son el mayor valor de esta organización, sin embargo, las conductas individuales son más habituales que el trabajo en equipo.”

Con el análisis del Clima y de la Cultura de la Organización, podemos ver con mayor claridad cual es el “Estado Presente”, juzgando cómo las cosas se están haciendo o cómo no se están haciendo dentro de la organización. Para hacer un diagnóstico actual de las condiciones en que está trabajando la organización se deben seleccionar una serie de informaciones desde una gran cantidad de datos y variables. Diferentes analistas, líderes, comandantes podrán utilizar diferentes tipo de información, ergo esta selección tendrá profundas consecuencias en el diagnóstico a producir, por lo tanto aquí vale la reflexión de que el realmente desafiante punto de partida para hacer un análisis de este tipo, será la habilidad para seleccionar la información necesaria, pero suficiente para elaborar un diagnóstico lo más cercano a la realidad (que en muchos casos no es vista por los miembros de la misma organización). El consejo sería tratar de ganar experiencia en la realización de esta

clase de diagnósticos. Establecer un modelo personal de análisis, que con el tiempo nos indique cuál es la información que deberíamos seleccionar para llegar a un acertado diagnóstico.

Como lo indiqué al inicio, hemos focalizado nuestro esfuerzo en el Primer Paso del Plan Estratégico, es decir que hemos hecho el análisis de cómo se ve la organización hoy (estado presente), cómo la organización responde a los factores externos (a través de su Clima y de su Cultura) y qué se puede esperar de ella en una situación emergente, por lo tanto podríamos decir que hemos empezado a liderar la organización.

Poder (el ejercicio del. . .)

Habíamos acordado al inicio de estas páginas que existe una fuerte relación entre comando y poder, estableciendo que, *ejercer el comando es una peculiar forma del ejercicio del poder.*

Pues bien, ahora que hemos iniciado el ejercicio del

Las organizaciones militares, a diferencia de muchas otras organizaciones, tienen una cultura construida que necesita relativos cuidados, el General Sullivan dijo, “Un Ejército es una institución construida por genios para ser dirigida por idiotas”, necesita un buen y estable cuidado en su día a día, no un revolucionario cambio cultural si se quiere sobrevivir con su competencia intacta.

liderazgo de la organización después de haber establecido el estado presente de la misma, les propongo la realización de un sencillo ejercicio que nos ayude a tratar de manejar ese Poder que se recibe en el primer día en el cargo de un elemento, en lo que suele llamarse, “la soledad del mando”.²⁵

Entendemos que el Ejercicio del Poder se puede dividir en Fases de Aplicación, todas ellas importante y con consecuencias inmediatas para con la siguiente etapa, estableciendo que hay una fase de aplicación del Poder, cuando se está accediendo al mismo, cuando se está ejerciendo en plenitud y finalmente cuando se está transfiriendo el poder al siguiente comandante.

La determinación de las actividades y/o tareas a realizar podrían ser tomadas desde un programa de la unidad para esas etapas, una agenda personal o del normal criterio de quien sólo se pone a pensar en ello, por ello es lógico que diferirán entre unos y otros y allí estará el misterio del liderazgo, algo que cursos y modelos no pueden enseñar.

Este modelo podrá ser de gran utilidad para la organización mental del líder, y no es restrictivo ni absoluto,

FASES DEL PODER	ACTIVIDADES	CÓMO
ACCESO AL PODER	<p>Establecer un diagnóstico del estado presente de la organización.</p> <p>Análisis de la información obtenida</p>	<p>a. Personal (situación de la tropa, moral, justicia, habilidades, competencias, etc.)</p> <p>b. Estado de ejecución presupuestaria.</p> <p>c. Créditos, devengados, deudas, líquido, etc.</p> <p>d. Programa de inversiones.</p> <p>e. Capacidad Operacional alcanzada.</p> <p>f. Principales problemas logísticos.</p> <p>g. El Medio Ambiente (Factor externo)</p> <p>h. El Contexto (Factor Interno)</p> <p>i. Hablar poco, escuchar mucho!</p> <p>j. Perfil de la Línea Media de Mandos (JJ Ca(s))</p> <p>k. Objetivos y Metas alcanzados por la unidad en los últimos dos años y / o su estado de cumplimiento</p> <p>l. Causas que motivaron la falta de cumplimiento de los objetivos fijados.</p> <p>m. Programa de Inspección (Auditorias Externas) previstas para el presente año.</p> <p>Relacionar la información recibida con la variantes a las que puede verse sometida la unidad en el futuro inmediato, por ejemplo, ejecución de nuevas normas, nuevas orientaciones, nuevas misiones, propios objetivos, etc.</p>
EJERCICIO DEL PODER EN PLENITUD	<p>Establecer claros y concretos objetivos</p> <p>Establecer el estilo de liderazgo pretendido para cada uno de los niveles de mando</p> <p>Motivar al personal</p> <p>Tomar Decisiones</p> <p>Solucionar Problemas</p>	<p>Definir el Qué y el Cuándo se desea alcanzar cada objetivo, (ejemplo: incrementar la capacidad de alistamiento en el nivel sección y compañía antes del.....)</p> <p>Educar a los Comandantes de Compañía</p> <p>Ofrecer la oportunidad de participar en el proceso de decisión cuando sea necesario, conformar equipos de trabajo, fomentar el sentido de propiedad y pertenencia a la unidad.</p> <p>Comandar, sin temor a equivocarse y asumir el error, (básicamente será seleccionar una de las alternativas desde varios cursos de acción)</p> <p>Administrar y tomar decisiones. <i>son ambas actividades competentes y naturales del líder que deben ser apoyadas por el aprendizaje de técnicas de administración y con la experiencia e intuición característica de un líder (lo cual hace diferente a un comandante de otro).</i> Trabajar permanentemente con el Estado Mayor y con los JJ Ca(s).</p>

pero deberá considerar actividades de todos los campos de la conducción y fundamentalmente mantener la idea base de esta matriz, tratar de definir, para uno mismo, cómo voy a ejercer el PODER en cada una de las fases y en cada una de las actividades propuestas.

Ejercicio: Poder²⁶

Situación: Usted es el Comandante recientemente designado en una unidad.

Requerimientos:

Determinar las actividades y Tareas para cada Fase.

Expresar sintéticamente cómo podrían ser cumplidas ciertas tareas.

Superiores y subalternos estarán esperando saber cómo ejerce el poder, porque unos han depositado la confianza en usted para que ejerza el comando y los otros confían que serán comandados por un líder.

Conclusiones

Actualmente y también en la última década las Fuerzas Armadas han perdido muchos oficiales que integraban la línea media de mandos²⁷ y que tenían entre 10 y 15 años de experiencia militar. Esta pérdida es muy significativa, porque, en el contexto militar, la cultura organizacional no es un elemento del sistema, sino que es el SISTEMA. Henry Mitzberg dice acerca de las organizaciones y los

líderes, “al nivel individual, el mentor de los líderes, adiestra y motiva; al nivel de grupo, ellos construyen equipos y resuelven conflictos, al nivel de grandes organizaciones, los líderes construyen la cultura”.²⁸

Las organizaciones militares, a diferencia de muchas otras organizaciones, tienen una cultura construida que necesita relativos cuidados, el General Sullivan²⁹ dijo, “Un Ejército es una institución construida por genios para ser dirigida por idiotas”, necesita un buen y estable cuidado en su día a día, no un revolucionario cambio cultural si se quiere sobrevivir con su competencia intacta.

Hemos planteado una propuesta donde las herramientas de análisis del clima y de la cultura de una organización militar nos permitan hacer un diagnóstico organizacional y relacionar ese estado presente con el futuro al cual queremos llevar la organización. La aplicación del poder será la forma de llevar a cabo las estrategias que logren el cambio pretendido. El desarrollo de destrezas, habilidades y competencias que un líder debe poseer pueden ayudar a desarrollar la cultura institucional y a entrenar a una generación de líderes que sepan manejar el poder en un ambiente de cambio. **MR**

NOTAS

1. Emplearemos el término “comando” en la idea general de englobar la autoridad ejercida por un militar investido por su jerarquía y puesto asignado al ejercicio del mando, en especial de una unidad militar operativa.

2. Nos estamos refiriendo al ejercicio del comando ante situaciones de guerra, las cuales deben ser entendidas como la única y última finalidad en la preparación del Comando.

3. En el ambiente civil el poder no necesariamente reside en quien ejerce la autoridad como líder, muchas veces, esta autoridad se “pierde” en la maraña burocrática de las organizaciones estatales o similares y en otros casos, como sucede en algunas empresas, el poder tiende a desviarse por quien tiene relación con la asignación de puestos y adjudicaciones de ventajas económicas.

4. Roger H. Nye, *The Challenges of the Commander*, (A Perigree Book, 1986) pág.19.

5. Aquí nos referimos al estudio de grandes líderes militares, algunos de ellos después políticos estadistas que sobresalieron en sus acciones en distintas guerras, como podrían ser Anibal, Patton, Bismark, Rommel, Eisenhower, etc. (Roger H. Nye, *The Challenges of the Commander*, (A Perigree Book) 1986 pág. 26.)

6. La aplicación de estas técnicas estandarizó de una manera muy limitativa la acción de comando del J Ca en especial durante la década del 80/90 en el Ejército de los EE.UU., (Nye, *Ibid.*, pág. 26)

7. La falta de organizaciones completas puede haber sido uno de los factores que ha derivado en la falta de experiencia de los JJ Ca(s) en el ejercicio del mando, por lo cual hemos visto y comandado a estos buenos seguidores en las unidades. . . gracias a Dios, en tiempo de paz.

8. Cuando hablamos de “Unidad”, nos estamos refiriendo a elementos operacionales de una organización militar que puede ser considerado tanto como Batallón, Regimiento o similar, normalmente a cargo de un “Jefe” de elemento o “Comandante” de jerarquía de Teniente Coronel o Coronel.

9. Comentario sin fundamento científico comprobado, pero que es de muy general difusión en el ámbito castrense, en especial entre los oficiales de la línea media. Es dable aclarar que muchas veces esta diferencia entre las acciones realizadas por los altos rangos y las críticas observaciones de sus subalternos se deben a la falta de información, ergo conocimiento y comprensión de éstos últimos acerca de la tarea que le corresponde realizar a los generales.

10. *The Challenges of the Commander*, Roger H. Nye, A Perigree Book, 1986 pág. 27.

11. Manuscrito presentado por el autor en la Escuela Superior de Guerra “Tte. Gral. Luis María Campos”, 1995.

12. Colegio Militar de la Nación, único establecimiento de incorporación de Oficiales del Ejército Argentino, se puede comparar con cualquier Academia Militar de educación para Oficiales.

13. Años 1976/1980.

14. Año 1982, La Guerra de Malvinas en el Atlántico Sur.

15. Carta del Tte. Estevez a su padre, publicaciones varias.

16. Informe del Oficial de Enlace en el Centro de Armas Combinadas del Ejército de los EE.UU. en el Fuerte Leavenworth, Kansas al Agregado Militar Argentino en Washington, noviembre de 2002. Este OE es invitado anualmente a exponer en la Escuela de Estudios Avanzados Militares de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de los EE.UU. sobre la Campaña de Malvinas, actividad que se realiza junto con el OE Británico en coordinación

17. Monografía del autor presentada ante la Universidad de Congreso para la cátedra de Recursos Humanos del Post Grado en Dirección Estratégica, Mendoza, 1998.

18. Relacionando los conceptos de “líder capaz” y motivación, viene a mi memoria la definición del mando, como la acción que ejerce el jefe (líder) sobre sus dependientes (subordinados) con el objeto de dirigirlos, persuadirlos e influir sobre ellos de tal manera de obtener su voluntaria obediencia, confianza, respeto y leal y activa cooperación tanto en el desempeño de una función como en el cumplimiento de una misión. (¡¡) ¡Vaya que hay que dominar estas *Habilidades Gerenciales* para lograr

semejante adhesión que en algunos casos lo puede llevar a la muerte!!!)

19. También podríamos definirlos como “Tareas Impuestos y deducidas” del Análisis de la Misión.

20. Es dable aclarar que este método expuesto ha sido tomado del *Center for Army Leadership (CAL)* del Ejército de los EE.UU. en el cual tuve la oportunidad de realizar el Curso “*Organizational Leadership for Executives*”. Asimismo los ejemplos desarrollados fueron realizados por el autor, y no se concienen necesariamente con una organización en particular.

21. Peter Senge advierte, “Visión sin entendimiento de la actual realidad será más parecido a cinismo que a creatividad”.

22. *Organizational Leadership for Executives*, Participant Book, CAL, Fuerte Leavenworth 2001, págs. 54-55.

23. Cuando hablamos de cultura en organizaciones “hermanas”, es decir en Fuerzas Armadas que no son Ejército, la organización de la cual estamos hablando, me surge necesario rescatar una reflexión con respecto a las culturas de esas organizaciones como la Marina y la Fuerza Aérea.

Declamamos todo el tiempo que tratamos de trabajar conjuntamente con las otras Fuerzas, pero no sabemos reconocer las reales diferencias que hay entre nosotros, ergo es difícil, “llenar” el vacío. Lo que quiero decir es que la organización Ejército ocupa la mayoría de su tiempo y esfuerzo presupuestario actuando a favor y apoyo de su pieza de guerra más valiosa, el hombre. Nosotros sabemos que es la piedra fundamental que sostiene esta organización y que no importa cual fuese la tecnología en juego, el hombre siempre será prioridad (ejemplos de guerras recientes nos pueden ilustrar con ejemplos). Sin embargo, también hacemos curiosos sacrificios con los hombres, los cuales parecerían estar totalmente en contra de los principios declarados. Empezando con los ajustes de presupuesto que repercuten normalmente en una primer expectativa de reducción de hombres. Lo que es más, nosotros seguimos planeando con la vieja fórmula 3 por 1 para atacar, lo que realmente significa que ofrecemos más gente (sí, ya sé, Poder de Combate es más que eso, pero no dejan de ser “hombres”).

Pero lo que realmente es sorprendente es la cultura que expresan las conductas de las otras organizaciones hermanas. Ambas, ocupan la mayoría del tiempo y de sus esfuerzos presupuestarios tratando de llegar a los más altos estándares de mantenimiento de sus “máquinas”, porque se saben inútiles sin el empleo de esas “máquinas”. Sin embargo su personal tiene mejores compensaciones y estímulos que otras organizaciones considerando que tienen más posibilidades de perfeccionarse en el extranjero, tienen mayores pagos adicionales por razones de peligro, mejores compensaciones por traslados, etc. Pero cuando la situación es de peligro en el aire o en el mar, ellos siempre siguen con clara prioridad las reglas que indican que el hombre debe ser el primero en salvarse, transformando al hombre en su más importante pieza de guerra.

Posiblemente tengamos diferencias en el análisis de estas reflexiones, pero no creo haber estado muy en desacuerdo con el lector en considerar que hay grandes diferencias entre las culturas de la organizaciones hermanas y la organización ejército.

24. *Organizational Leadership for Executives*, Participant Book, CAL, Fuerte Leavenworth 2001, pág. 78.

25. Diez minutos después de que el Cdt. de Brigada se fue del vino de honor, que el Jefe saliente se retiró de la Guarnición y que el logístico viene con el primer problema de combustible para llevar de vuelta la Banda que nos prestó la guarnición más cercana.

26. Trabajo presentado por el autor en la Escuela Superior de Guerra “Tte. Gral. Luis María Campos”, 2001, con motivo de la realización del Postgrado de Especialización en Conducción y Gestión Estratégica.

27. Teniente Coronel John P. Sweetnam, Ejército Canadiense, *When Stars do not Align*.

28. Henry Mintzberg, “Covert Leadership: Notes on Managing Professionals,” *Harvard Business Review* (Nov-Dic de 1998), pág. 145.

29. Gordon R. Sullivan, *Hope is Not a Method: What Business Leaders Can Learn From America's Army* (Nueva York: Random House, 1996), pág. 43.